

**УНИВЕРЗИТЕТ “ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП**

**Факултет за Рударство, геологија и политехника, Штип**

## **ПРОЕКТ**

**"ОБУКА ЗА на организација во Рудникот за  
олово и цинк Саса"**

### **ИСО СТАНДАРДИ**

**Организација во Рудникот за олово и цинк Саса**

**Проф. Д-р. Борис Крстев, Проф. д-р Ристо Фотов**

**Универзитет Г оце Делчев, Факултет за Рударство, геологија и политехника, Штип**

# **- ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ - ЛИДЕРСТВО**

Др Ристо Фотов

## **ОСНОВНИ ФАЗИ (ФНКЦИИ) НА МЕНАЏМЕНТОТ**

1. Планирање
2. Организирање
- 3. ЛИДЕРСТВО**
4. Контрола

### **Прашања кои ќе ги анализираме?**

1. Разлика помеѓу менаџер и лидер
2. Прва теорија – теорија за особините и начинот на однесување на лидерите
3. Ситуациона (контингентна) теорија за лидерство
4. Современ пристап во изучувањето на лидерството
5. Проблеми на лидерството во 21 век

### **ДЕФИНИЦИЈА:**

#### **ЛИДЕР**

Личност која влијае на другите и која поседува менаџерски авторитет

#### **ЛИДЕРСТВО**

Процес на влијание на членовите на групата како би се постигнала одредена цел

## Менаџер vs. Лидер

### Менаџер

- Е постевен на менаџерска позиција
- Може да влијае на луѓето само по пат на формален авторитет
- Не мора неопходно да поседува лидерски вештини и компетенции

### Лидер

- Се изборил за лидерска позиција во рамките на групата
- Може да влијае на луѓето и на други начини освен со менаџерскиот авторитет
- Поседува лидерски вештини и способности 1

## ТЕОРИИ ЗА ОСОБИНИТЕ НА ЛИДЕР

- ☐ Изучувањето на лидерството во современа смисла датира од првата половина на 20 век
- ☐ Првите истражувања укажале на ОСОБИНИТЕ на лидерот:
  1. Енергичност,
  2. Желба да се води,
  3. Самодоверба,
  4. Поштеност и интегритет,
  5. Интелигенција,
  6. Познавање на работата,
  7. Дополнителни особини (општествен, отворен, полни со живот...)

## **ТЕОРИИ ЗА ОДНЕСУВАЊЕ НА ЛИДЕРОТ**

истражувања на универзитетски центри:

- Ајова универзитет
  - Автократски стил на лидер
  - Демократски стил на лидер
  - Laissez-faire стил на лидер
- Нејасни резултати од аспект на деловните резултати (задоволство на вработените vs. резултати)

## **ТЕОРИЈА ЗА ОДНЕСУВАЊЕ НА ЛИДЕР**

истражувања на универзитетски центри :

- Охајо универзитет
  - Структурни иницијативи
  - Разгледување
- Неконзистентни резултати за влијание на однесувањето (структурирање vs. разгледување) на резултатите

## ТЕОРИЈА ЗА ОДНЕСУВАЊЕ НА ЛИДЕР

истражувања на универзитетски центри :

- Мичиген универзитет
  - Лидери ориентирани на производ
  - Лидери ориентирани на луѓе (меѓучовечки односи)
- Истражувањата имаат дадено предност на лидерите кои се ориентирани на луѓето.

## МЕНАѢРСКА МРЕЖА

Менаџмент "Country Club"

Тимски менаџмент

Високо

Грижа за луѓето

1-9								9-9
1-1								9-1

Ниско

Оскромашен менаџмент

Грижа за производство

Менаџмент ориентиран на зада

Ниско

Високо

## **СИТУАЦИОНЕН (CONTINGENCY) ПРИСТАП**

- Пристап на лидерството и неговата ефективност зависи од **конкретна СИТУАЦИЈА**
- Голем број на модели и автори– се обидуваат да ги идентификуваат ситуационите фактори кои го определуваат одредениот стил на лидер прилагоден на дадена ситуација.

## **ПОВЕЌЕ СИТУАЦИОНИ МОДЕЛИ НА ЛИДЕРСТВА :**

- ФИДЛЕРОВ ситуационен модел
- Модел на Hersi-Blanšard (SLT модел)
- Vrum-Jeton (партиципативен модел на лидерство)
- R. House (т.н. модел на “пат-цел”)

## КОНТИНГЕНТНА (СИТУАЦИОНА) ТЕОРИЈА- ФИЕДЛЕРОВ МОДЕЛ

- ❑ Претпоставката на непроменливост на стилот на лидерот: ориентираност на односите или на задачите (прашалник Least Preferred Co-worker - LPC)
- ❑ Утврдување на карактеристиките на ситуацијата:
  - Односот на лидерот и вработените
  - Структурираност на задачите
  - Моќ на положбата

## КОНТИНГЕНТНА (СИТУАЦИОНА) ТЕОРИЈА- ФИЕДЛЕРОВ МОДЕЛ

Погодноста на ситуација	Висок степен на погодност			Умерен степен на погодност			Висок степен на непогодност	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Однос лидер-членови	Добар	Добар	Добар	Добар	Добар	Лош	Добар	Добар
Структура на задачи	Висока	Висока	Висока	Ниска	Висока	Висока	Висока	Ниска
Позиција на моќ	Јака	Слаба	Јака	Слаба	Јака	Слаба	Јака	Слаба
	Ориентација на задачи			Ориентација на односи			Ориентација на задача	
СООДВЕТНИ ОБЛИЦИ НА ОДНОСИ: ОДНЕ СУВАЊЕ-СИТУАЦИЈА								



## **КОНТИНГЕНТНА (СИТУАЦИОНА) ТЕОРИЈА - ФИЕДЛЕРОВ МОДЕЛ**

Истражувањето има укажано дека **ЛИДЕР ОДНОСИТЕ** даваат најдобри резултати во умерена поволна ситуација; **ЛИДЕР ПРОИЗВОД** даваат најдобри резултати во мошне поволна ситуација и мошне неповолна ситуација

- Препорака: во неодговарачки ситуации може или да се:
  - Заменат менаџерите
  - Променат условите на ситуацијата

## **КОНТИНГЕНТНА (СИТУАЦИОНА) ТЕОРИЈА – Hersey & Blanchard ситуационен модел (SLT теорија)**

- Клучна е улогата на следбениците на лидерот:
  - Спремност да се следи лидерот следи
  - Способност да се исполнат очекувањата на лидерот

## КОНТИНГЕНТНА (СИТУАЦИОНА) ТЕОРИЈА – Hersey & Blanchard ситуационен модел

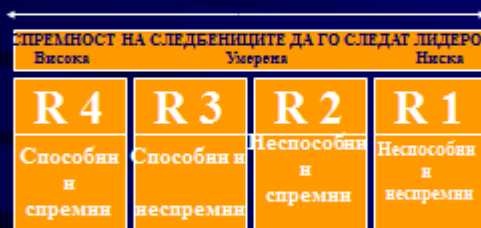
### Модел



### СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВА

S1 – Давање упатства  
S2 – Објаснување  
S3 – Учесување  
S4 – Пренесување на права

## КОНТИНГЕНТНА ТЕОРИЈА – Hersey & Blanchard ситуационен модел



### СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВА vs. КАРАКТЕРИСТИКИ НА СЛЕДБЕНИЦИТЕ

S1>R1 – Давање упатства; S2>R2 – Објаснување; S3>R3 – Учесување; S4>R4 – Пренесување на права

SLT теорија: ги разгледува односот лидер и следбеници аналогно на односот родител и деца кој се развива долж линијата од R1 до R4

## **КОНТИНГЕНТНА ТЕОРИЈА–**

### **Vroom & Yetton: модел на партиципација на лидерот**

#### **НАЧИН НА ОДЛУЧУВАЊЕ**

- ☐ Самостојно одлучување
- ☐ Поединечно консултирање
- ☐ Консултирање на групата
- ☐ Пружање на помош
- ☐ Пренесување на права

## **КОНТИНГЕНТНА ТЕОРИЈА–**

### **Vroom & Yetton: модел на партиципација на лидерот**

#### **СИТУАЦИОНИ ФАКТОРИ**

- ☐ Значење на одлуката
- ☐ Важност на посветеност
- ☐ Експертиза на лидерот
- ☐ Веројатност на посветеност
- ☐ Поддршка на групата
- ☐ Експертиза на групата
- ☐ Компетентност на тимот

## КОНТИНГЕНТНА ТЕОРИЈА – Robert House: модел на “пат – цел”

- Улогата на лидерот е на веработените/следбениците да им го разјасни “патот” по кој ќе се стигне до “целта” (остварување на работната задача)
- Базира на теориите за мотивација на база на очекувања

## КОНТИНГЕНТНА ТЕОРИЈА – Robert House: модел на “пат – цел”



## КОНТИНГЕНТНА ТЕОРИЈА – **Robert House: модел на “пат – цел”**

Очекувани исходи во моделот “пат-цел”:

- Директивното лидерство доведува до поголемо задоволство на вработените кај двосмислените и стресните (помалку структурирани) задачи,
- Лидерство со поддршката доведува до поголеми резултати кај структурираните задачи,
- Директивното лидерство го намалува задоволството кај вработените со поголема способност на забележување и искуство,
- Кај структурираните задачи, потребно е да се пружа повеќе поддршка на вработените
- Директивното лидерство доведува до поголемо задоволство кога во групата постојат конфликти,
- Учествувањето дава поголемо задоволство кај вработените кои веруваат/сакаат да имаат контрола над својата ситуација,
- Директивните даваат подобри резултати кај вработените кои не веруваат дека имаат контрола над својата ситуација

## НОВИТЕ ПРИСТАПИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

- **Трансакцијско лидерство** – лидери кои ги насочуваат своите следбеници кон остварување на специфичните задачи, така што им ги објаснуваат задачите и потребите на работата,
- **Трансформацијски лидери** – лидери кои ги инспирираат следбениците да ги насочуваат своите сопствени лични интереси во правец за добробит на организацијата,
- Трансформациско како нависоко ниво на трансакцијско лидерство.

# НОВИТЕ ПРИСТАПИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

## Харизматско лидерство

- Особини: имаат визија, способни се да ја артикулираат визијата, спремни се да преземаат ризик, чувствителни се на окружувањето и потребите на следбениците, се однесуваат “различно”
- Контраверза: може ли да се научи да се стане харизматски лидер или тој само се раѓа? Многумина автори нудат потврден одговор.
- Харизматски лидери се попримерени во не-економските области (религија, политика); освен во ситуации во кои е загрозен опстанокот.

# НОВИТЕ ПРИСТАПИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

- **Тимско лидерство** – расте со растот на значењето на тимовите— повеќе улоги: решавање на конфликти, тренер, врска со надворешниот свет, посредник



## **ПРОБЛЕМИ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО 21 ВЕК**

- ❑ Моќ на менаџерите;** се базира на следните извори на моќ:
  - ❑ Легитимна моќ (позицијата во хиерархијата)
  - ❑ Моќ на принуда (право на казнување и принуда)
  - ❑ Моќта на наградување (право на наградување)
  - ❑ Стручна моќ
  - ❑ Референтна моќ
- ❑ Ефективните лидери користат повеќе извори на моќ

## **ПРОБЛЕМИ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО 21 ВЕК**

- ❑ Развивање на довербата;** базира на следните димензии на однесување:
  - ❑ Интегритет (поштеност и искреност)
  - ❑ Компетентност (стручно знаење и вештини)
  - ❑ Доследност (поузданост, предвидливост)
  - ❑ Лојалност (спремност да се заштитат подредените)
  - ❑ Отвореност (спремност да се поделат идеите и знаењето)
- ❑ Морално лидерство**

